

Introducción

¿Alguna vez te ha pasado que conoces la existencia de un departamento que tiene la responsabilidad de cierto proyecto, pero a la hora de reportar resultados, ninguno de sus integrantes brinda información oportuna y se vuelve complicado definir quién es la persona responsable de dar dicha información?



Existe un cuento muy popular, con autor desconocido, que narra la historia de *todos, alguien, nadie y cualquiera*. A continuación, se te presenta la historia:

Había una vez cuatro personas llamadas todos, alguien, nadie y cualquiera; tenían un trabajo importante por realizar y se les pidió a todos que lo hicieran. Todos estaban seguros de que alguien lo realizaría. Cualquiera podría haberlo hecho, pero nadie lo hizo. Alguien se enojó porque el trabajo era de todos. Todos pensaron que cualquiera podría hacerlo, pero nadie se dio cuenta de que todos no lo harían. Al final, todos culparon a alguien cuando nadie hizo lo que cualquiera podría haber hecho.

Esta situación puede pasar en todos los ámbitos de tu vida, como el personal, familiar y profesional. Sin embargo, no es lo más conveniente, por lo que se puede trabajar y mejorar. Puedes pensar que esto implica sólo una cuestión de responsabilidad, pero va más allá y a esto se le conoce como el concepto de *accountability*.

¿Cómo podrías desarrollar el concepto de *accountability* en una empresa y usarlo de la mejor manera para lograr todos los objetivos planteados? y ¿de qué manera influye este concepto en la mentalidad positiva y de crecimiento empresarial? Estas son preguntas importantes y más adelante encontrarás respuesta para ellas.

Explicación

Definición de accountability

El *accountability* es un concepto que no tiene traducción precisa en español. La palabra responsabilidad es una forma de definir a este concepto, pero esta descripción puede quedar corta para la amplitud de esta mentalidad o *mindset*. Cuando se habla de *accountability*, por un lado, se dialoga sobre la responsabilidad asumida, pero también sobre la capacidad de asumir las consecuencias del resultado y de la rendición de cuentas de este. Por lo que implica que no sólo se trata de cumplir con alguna tarea o acuerdo, sino que se tienen que asumir estas tareas, así como los resultados positivos o negativos que se logren con ellas y las consecuencias que traerán consigo los resultados obtenidos.

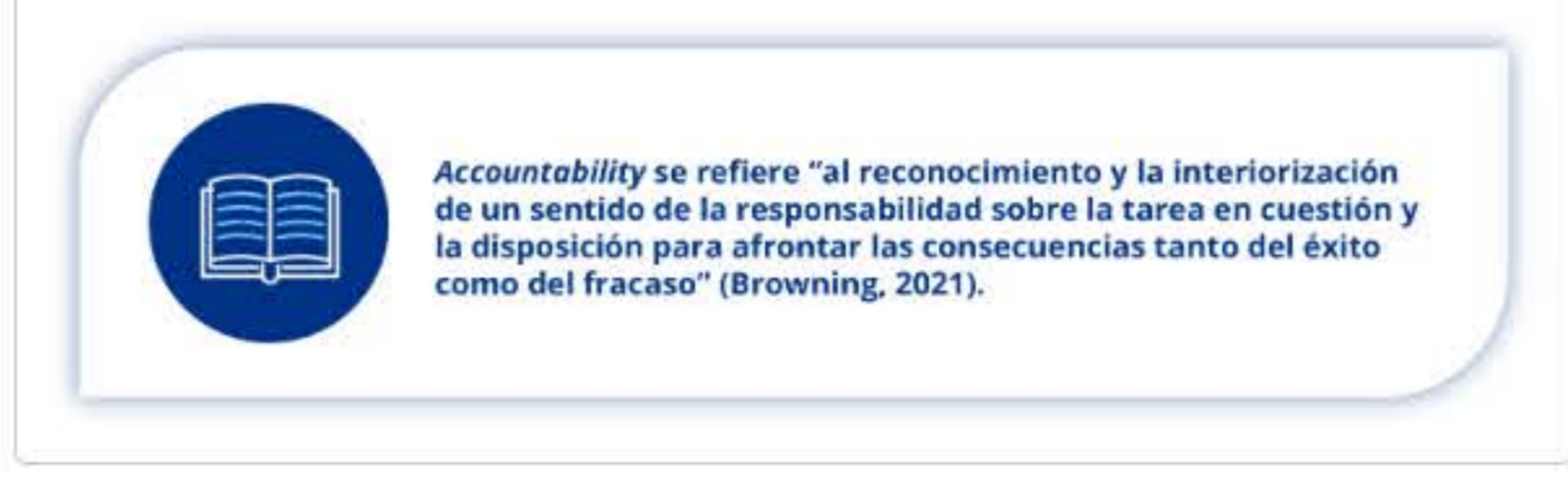


Figura 1. Definición de accountability.

¿Este rasgo del comportamiento será una habilidad o característica propia de algunas personas o será un rasgo que existe dentro de la cultura organizacional? Si bien es cierto que las organizaciones buscan ser *accountable* en sus equipos de trabajo, también es correcto pensar que esta característica termina siendo un rasgo intrínseco de las personas. A pesar de ser una característica personal, cada vez más organizaciones buscarán desarrollar una cultura que promueva esta habilidad en sus equipos de trabajo a través de ciertas herramientas que creen un ecosistema *accountable*, donde los equipos se hagan cargo plena y conscientemente de sus decisiones.

Para entender cómo se puede lograr esa habilidad en las organizaciones, debes considerar que se inicia prestando atención a las personas que integran la organización. Es importante tener claro que los equipos de trabajo y las organizaciones tienen objetivos y resultados que buscan alcanzar, y para lograrlo deben realizar una serie de tareas y acciones. En este proceso, las personas deben traspasar y resolver un primer paso que consiste en moldear y lograr una mentalidad que concibe el poder a la persona y el control que tiene sobre los resultados logrados. Para resolver este reto y evitar caer en la trampa de pensar que los resultados dependen de otras personas o de las circunstancias, deberán cambiar de un rol pasivo y de víctima a un rol proactivo y de protagonismo.



La cultura de victimización es aquella en donde las personas no sienten la confianza de tomar decisiones, temen al fracaso e imperan las excusas y los pretextos. Este tipo de mentalidad provoca que las organizaciones y sus equipos de trabajo sean improductivos, pierdan competitividad y permanezcan en un ambiente de desconfianza y sin motivación para crecer.

Si se logra que una persona supere la mentalidad negativa y desarrolle una mentalidad de *accountability*, se convertirá en alguien que venza esos miedos y tome enfoque hacia la responsabilidad y se haga cargo de las tareas y los resultados. Además, actuará de forma proactiva y será una persona comprometida con los objetivos que persigue y alineada a las metas que quiere alcanzar. Esta mentalidad genera un crecimiento personal y también organizacional.

Debes considerar que este cambio no es repentino, ni se logra por decreto en una organización. Debe darse primero de forma individual. Para que una persona que pertenece al equipo de trabajo se mueva hacia el *accountability* deberá seguir tres etapas o fases, que son la *implicación*, el *empoderamiento* y, por último, el *accountability* (Browning, 2021).



Figura 2. Fases de accountability.

• **La implicación.** Es la primera etapa y se presenta cuando una persona que pertenece al equipo de trabajo se muestra involucrada y entusiasmada dentro de sus tareas. Esto se da en la actitud y en el cumplimiento de las tareas; quiere decir que es cognitivo (lo que piensa), emocional (lo que siente) y conductual (lo que hace). Por ejemplo, Héctor trabaja en una organización como líder de proyectos y actualmente está asignado en la implementación de un sistema. La empresa llevará a cabo una jornada de cursos de computación para madres de familia en una escuela de bajos recursos y, a pesar de que este proyecto no forma parte de su área, ni de sus funciones, Héctor se ha ofrecido para ayudar en el desarrollo de los cursos para que otros integrantes los impartan. Esto quiere decir que él se encuentra involucrado por completo con la empresa; por lo tanto, está en la etapa de implicación.

• **El empoderamiento.** En esta segunda etapa el equipo de trabajo cuenta con las habilidades necesarias para tomar decisiones, así como las oportunidades para actuar y realizar acciones. Existen estrategias que ayudan a empoderar a las personas:

- Dar confianza a las habilidades que posee la persona.
- Establecer objetivos alcanzables y bien definidos.
- Brindar la información necesaria.
- Capacitar las habilidades de toma de decisión.
- Definir límites, protocolos y medidas claras.
- Brindar retroalimentación asertiva.
- Reconocer la iniciativa y la capacidad de asumir riesgos.

• **El accountability.** Es la tercera etapa en donde la persona que pertenece al equipo de trabajo no solo es capaz de tomar decisiones, sino que también las asume sin importar si los resultados fueron favorables o desfavorables, y para lograrlo tiene una respuesta proactiva y de compromiso. Las personas que tienen la habilidad de ser *accountables*, entienden que en ocasiones los resultados pueden no ser favorables, a pesar de haber dedicado tiempo y esfuerzo. También comprenden y reflexionan sobre estos resultados, con una mentalidad positiva de aprendizaje. Además, reconocen las fallas, buscan alternativas para solucionarlas y siguen tratando de llegar a mejores resultados. Una característica de este tipo de persona es que no se desilusionan a la primera falla.

Como has visto hasta este punto, el camino para lograr una cultura de *accountability*, depende de las decisiones individuales de las personas que integran el equipo y del ambiente o la cultura organizacional de la empresa. A continuación, verás algunas estrategias y herramientas que ayudan a construir una cultura que fomenta esta habilidad.

Componentes para fomentar una cultura de accountability

El equipo de investigación del CCL (*Center for Creative Leadership*) ha creado un modelo de cinco áreas de interés que crean una cultura de *accountability*: apoyo, libertad, información, recursos y claridad (Browning, 2021). Cada una de estas áreas representa un pilar importante en cada organización que esté buscando alinear al equipo de trabajo y líderes hacia esta cultura.

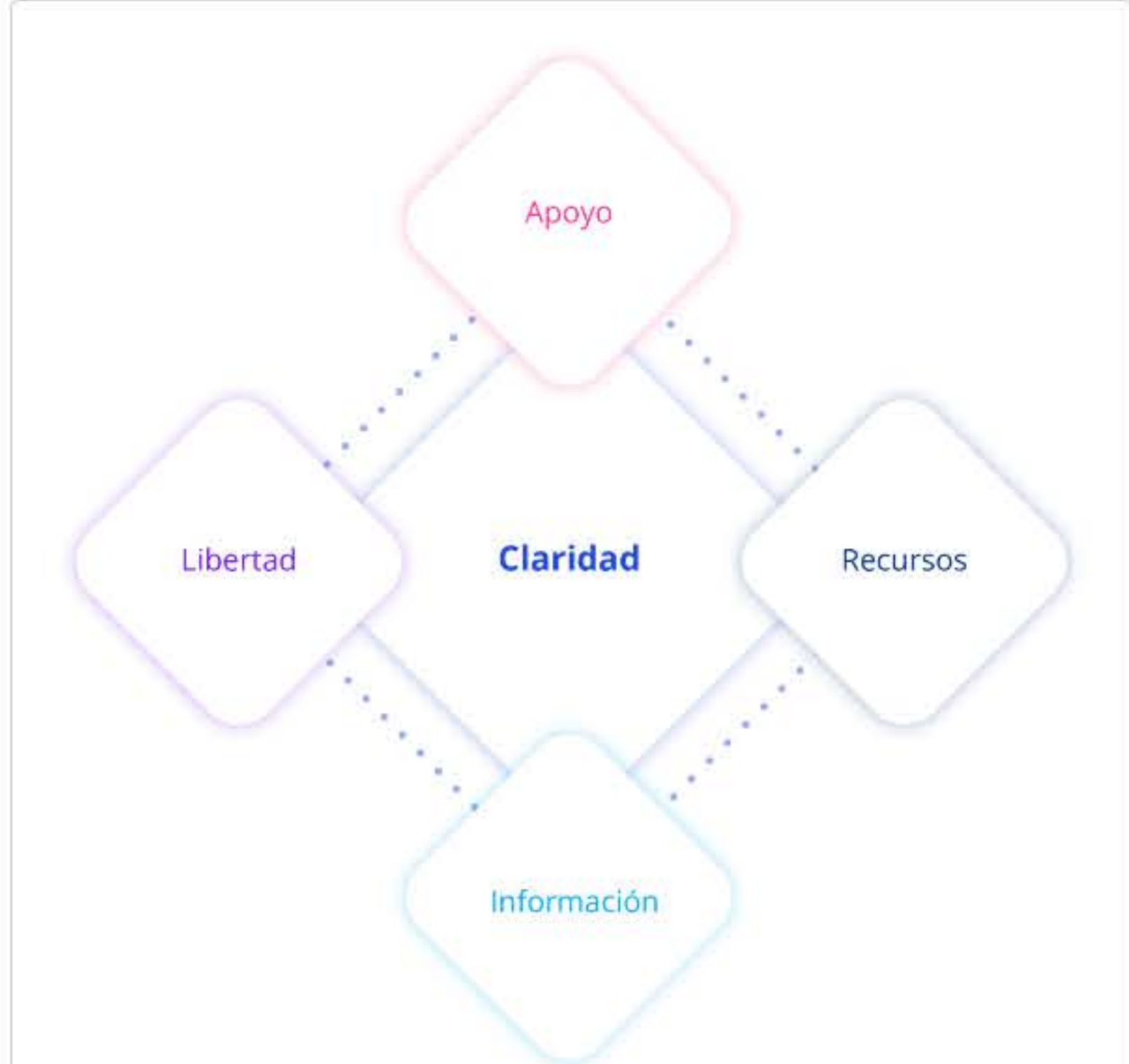


Figura 3. Los cinco componentes para fomentar accountability 2021.

Fuente: Browning, H. (2021). *Accountability: asuma su propia responsabilidad*. Center for Creative Leadership.

Apoyo. Se refiere a que el apoyo a los proyectos, líderes y personas debe demostrarse con acciones que promuevan la seguridad y el respaldo en la toma de decisiones. Esta ayuda debe considerarse desde el punto de vista estructural y cultural.

Desde el punto de vista estructural, las empresas deben tener claridad en la descripción de puestos, en la determinación de niveles de autoridad, en el establecimiento y en la comunicación de los objetivos. También deben garantizar los recursos al equipo de trabajo.

Existen tres niveles de apoyo estructural:

- **De la organización:** cuando la organización reconoce la importancia del trabajo y define claramente cómo los objetivos se alinean a la misión y visión.
- **Del liderazgo o la gerencia:** cuando la persona a cargo otorga autoridad y distingue la relevancia de las personas que integran el equipo.
- **Del equipo:** cuando se tiene los recursos para desarrollar las habilidades de las personas que integran el equipo.

Desde la perspectiva de la cultura, se debe considerar la aplicación y vivencia de los valores, los principios de los dirigentes de la organización, entre otros componentes. Dentro de esta perspectiva cultural, también se deben considerar los tres niveles de apoyo:

- **De la organización:** cuando la organización analiza el error o falla y toma acciones justas.
- **Del liderazgo o la gerencia:** cuando la persona a cargo impulsa y motiva a tomar decisiones y analiza los resultados y el proceso.
- **Del equipo:** cuando las personas que integran el equipo aprenden de los aciertos y de los errores mostrando una actitud resolutiva.

Libertad. Dar a las personas la capacidad de influir en las acciones que consideran aptas para cumplir sus compromisos. Esto garantiza que las personas que integran el equipo se sientan aptos y seguros en su día a día.

Información. La calidad de las decisiones depende directamente de la información brindada. Es necesario que se generen las condiciones para abrir canales de comunicación formales que aseguren que las personas que integran el equipo cuenten con acceso a la información acorde a sus tareas o proyectos. También es necesario que la empresa genere momentos y canales de comunicación informal que den agilidad al intercambio de ideas.

Recursos. Para que las personas que integran el equipo puedan alcanzar los objetivos fijados y cumplir con las tareas, se les debe proveer las herramientas, los conocimientos y las condiciones adecuadas que impulsen la responsabilidad y rendición de cuentas. No olvides que, aunque los recursos tienen límites, siempre puedes apoyarte de la colaboración e innovación para afrontar las limitantes.

Claridad. La claridad es el componente básico de cualquier cultura de *accountability*, ya que las personas que integran el equipo deben conocer expresamente los objetivos y sus funciones para entender la responsabilidad y los resultados.

Para lograr claridad se deben identificar tres elementos fundamentales:

- Ante quién actuamos con *accountability*: líder, otras personas que integran el equipo, proveedores, clientes, etcétera.
- A qué tipo de consecuencias se debe rendir cuentas, por ejemplo, a los resultados y/o el proceso.
- Bajo qué tipo situaciones se puede transferir el objetivo.

Herramientas y estrategias de una cultura accountable

A continuación, verás algunas recomendaciones y herramientas que puedes utilizar para desarrollar *accountability*.

1. **Establece objetivos SMART.** Uno de los principales errores al inicio de un compromiso organizacional, es no definir con claridad lo que se busca lograr o la meta que se quiere alcanzar. Para ello, puedes apoyarte en la realización y definición de objetivos utilizando el acrónimo SMART y así definirlos de una mejor manera:

Característica	Definición	Ejemplo
Specific - Específico	Metas concretas y específicas, a prueba de interpretaciones diferentes.	¿Cuál es la meta específica por alcanzar?
Measurable - Medible	Una forma objetiva de medir el resultado.	¿Cómo sabes que el objetivo se cumplió?
Achievable - Alcanzable	Es posible cumplir con el objetivo.	¿El alcance del objetivo es factible?
Realistic - Realista	Se puede realizar con los recursos asignados.	¿Se puede cumplir con los recursos que tienes?
Time-bound - Tiempo establecido	Tiene una fecha de cumplimiento.	¿Cuándo se cumple el objetivo?

Tabla 1. Objetivos SMART.

2. **Comunicación asertiva.** Para lograr una comunicación eficiente y efectiva, debes centrarte en establecer diálogos que permitan expresarse de manera confiada, siendo objetivos y sin herir los sentimientos. Considera que en muchas ocasiones la comunicación tiene componentes no verbales que también mandan mensajes. Por lo tanto, es importante establecer un ambiente honesto, directo y empático. Un ejemplo de comunicación asertiva en la organización es cuando una reunión de cuentas se centra en los hechos, buscando llegar a un acuerdo, pero lo hace de manera amable y empática. El opuesto de una comunicación asertiva sería una comunicación agresiva donde se busque imponer siendo autoritarios o intransigentes.

3. **Aprende del fracaso.** Es necesario entender que, ante la toma de cualquier decisión, existe la posibilidad de no acertar en el resultado, por lo que se debe comprender que eso no es malo. Algunas personas pensadoras innovadoras se han dado cuenta que, a raíz de un fracaso o desacierto, han podido conocer formas nuevas de abordar un problema o resolverlo. Thomas A. Edison decía:

"No he fallado, simplemente he encontrado diez mil formas que no funcionan".

Para que las cosas ocurran debes hacer un análisis de los resultados, pero también del proceso. Es necesario cuestionar cada uno de los resultados y las decisiones con el fin de entender cuáles fueron las causas y por qué se dieron esas consecuencias. También es importante hacer una reflexión y análisis, pues permite a los equipos documentar ese aprendizaje y buscar nuevas rutas para alcanzar el objetivo. Además, se deben considerar acciones para implementar y que el desacierto no vuelva a ocurrir.

4. **Implementa un sistema de rendición de cuentas.** La rendición de cuentas es la etapa final de la ejecución de tareas para lograr un compromiso. Por esto, será necesario que establezcas desde un inicio las consecuencias a los resultados favorables y no favorables, con el fin de hacer un cierre adecuado. Esta definición inicial da certidumbre a las personas y evita sesgos o interpretaciones diferentes. Recuerda que, tanto a nivel personal como a nivel profesional, lograr esa rendición de cuentas es una parte fundamental del desarrollo de *accountability*. A continuación, puedes ver algunas acciones que te ayudarán a implementar un sistema de rendición de cuentas:

- Establece momentos y formatos para hacer la rendición de cuentas de manera formal desde el inicio, para que al momento en el que se realice esta reunión, se tenga claridad y confianza de lo que ocurrirá.
- Determina las consecuencias de los resultados, tanto positivos como negativos.
- Reconoce en público los resultados positivos y recompensa los logros.
- Retroalimenta en privado los resultados negativos e implementa una herramienta para documentar los resultados no favorables.

5. **Considera decir que no.** El cumplimiento de los objetivos y metas debe fundamentarse en acuerdos hechos entre quien tomará el control del objetivo y la persona a la que se rendirá cuentas de los resultados. De esta forma se establece una serie de acuerdos y compromisos; es importante considerar que estos acuerdos deben desarrollarse desde una negociación y comunicación abierta. Se puede decir *no* cuando algo no será posible cumplir, o cuando el compromiso no se puede alcanzar en el tiempo establecido. Sin embargo, al decir que *no* como respuesta, se deben dar alternativas de solución y no dar una negativa determinante. Al ser una negociación, se puede llegar a acuerdos que sean convenientes, posibles y pensados en buscar el bien de la organización y del equipo de trabajo. Por lo que siempre podrás proponer alternativas para lograr esos acuerdos.



Cierre

De acuerdo con lo revisado, ahora puedes comprender que *accountability* es una mentalidad y no sólo la adquisición de la responsabilidad. Además, conoces algunas de las etapas para hacer posible esta habilidad en las personas que integran una organización. También identificarás algunas herramientas que te ayudarán a implementar una cultura *accountable*. Estas herramientas no son limitativas; seguramente podrás aplicar y desarrollar herramientas que sean de utilidad a tu organización y que estén alineadas a la cultura, los valores y procesos con los que trabajas.

Recuerda que el reforzamiento de la mentalidad positiva dentro de tu organización te ayudará en el fortalecimiento de la mentalidad *accountable*. Todos tenemos días en que las cosas resultan como lo planeamos, pero también existen días o proyectos donde los resultados no se dan como lo esperábamos. Por lo importante, debes mantener una actitud de apertura y positivismo que te permitirá ver a largo plazo y encontrar alternativas o aprendizajes. Tener una mentalidad positiva siempre te dará como resultado un mejor estado emocional y, por ende, un mejor comportamiento.

No olvides que esta habilidad es un rasgo al que puedes sacar provecho en cualquier ámbito de tu vida y no sólo en el profesional. Las personas que logran sus metas y objetivos son aquellas que trabajan y son responsables de asumir riesgos y afrontar las consecuencias de sus decisiones.

Como te das cuenta, ahora conoces la importancia de asumir el rol de *yo* y no el de *todos, alguien o nosotros*, como leíste en la historia que se te presentó al principio. Hacer que las cosas ocurran depende de ti; apoyarte en las herramientas que viste o desarrollar tus propios recursos, herramientas te permitirá alcanzar los logros o progresar en ellos.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Interpretar de manera correcta el concepto de *accountability*.
- Identificar los cinco componentes del modelo para fomentar *accountability*.
- Determinar herramientas y estrategias para generar una cultura *accountable*.

Referencias

- Browning, H. (2021). *Accountability: asuma su propia responsabilidad*. Center for Creative Leadership.

Todos los derechos reservados @ Universidad Tecmilenio

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor. El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO. Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.